

ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТИВИДОРНОЙ КОМПАНИИ

В. А. Андриевская

Старший преподаватель*

E-mail: andri-vera@ukr.net

Л. А. Павловская

Кандидат экономических
наук, доцент*

E-mail: licy74@mail.css.od.ua

*Кафедра

«Системный анализ и логистика»

Одесский национальный

морской университет

ул. Мечникова, 34,

г. Одесса, Украина, 65011

Пропонується розширити існуючу сферу використання категорії «проектний потенціал» – застосовувати його в якості характеристики можливостей успішної реалізації конкретного проекту в процесах відбору перспективних проектів. Розроблено методичний підхід до оцінки проектного потенціалу стивідорної компанії за допомогою інтегральної величини, що враховує імідж компанії, кількісне забезпечення ресурсів, їх доступність і якісні характеристики

Ключеві слова: проектний потенціал, управління, оцінка, стивідорна компанія, відбір, ресурси, імідж, якість

Предлагается расширить существующую сферу использования категории «проектный потенциал» – применять его в качестве характеристики возможностей успешной реализации конкретного проекта в процессах отбора перспективных проектов. Разработан методический подход к оценке проектного потенциала стивидорной компании с помощью интегральной величины, учитывающей имидж компании, количественное обеспечение ресурсов, их доступность и качественные характеристики

Ключевые слова: проектный потенциал, управление, оценка, стивидорная компания, отбор, ресурсы, имидж, качество

1. Введение

Современные условия определяют широкий круг стратегических перспектив для предприятий в сфере портового бизнеса – *стивидорных компаний*, что активизирует их проектную деятельность. Проекты, реализуемые украинскими стивидорными компаниями, направлены на привлечение новых грузопотоков, развитие материально-технической базы, внедрение новых технологий [1].

К сожалению, выполнение большинства проектов в портовой сфере не приводит к ожидаемым результатам, причем даже на промежуточных этапах, что обуславливается нестабильностью экономической и политической ситуации, отсутствием теоретической базы реализации проектов, учитывающей особенности данного вида деятельности и низким уровнем проектного потенциала стивидорных компаний.

2. Анализ источников и выделение нерешенной части проблемы

Проектный потенциал – категория управления проектами, которая используется в качестве характеристики возможностей предприятия по успешной реализации проектов. Отметим, что понятие «потенциал» является классическим для экономического анализа, стратегического менеджмента, маркетинга, но достаточно новым для *управления проектами*.

Развитие методологии и методического обеспечения разработки и реализации проектов, а также значительная взаимосвязь научных исследований в области

управления проектами с практической деятельностью предприятий, обусловили использование проектного потенциала «в качестве индикатора технологической зрелости субъекта хозяйствования [2]».

Отметим, что базой большинства исследований по данной тематике является пятиуровневая модель технологической зрелости предприятия Г. Керцнера [3, 4].

Так, в [2] В. А. Рач использует проектный потенциал в качестве *характеристики компетентностного управления*, то есть проектным потенциалом оценивается *система менеджмента предприятия*. В отдельных публикациях затрагивается проблема *оценки проектного потенциала* (например, [5, 6]), сутью которой является, в большей степени, *оценка команды проекта* – знаний, умений, навыков членов команды - и качества организации процессов управления проектами.

Такое эпизодическое обращение специалистов к вопросам, связанным с проектным потенциалом, позволяет утверждать, что на сегодняшний день практически отсутствует теоретическая база *формирования, оценки и использования проектного потенциала*.

Кроме того, результаты анализа литературных источников свидетельствуют о том, что смысловая нагрузка «проектного потенциала» – обобщенная, не привязанная к конкретной сфере деятельности и содержанию проектов *характеристика зрелости предприятия с точки зрения концепции управления проектами*. Такой подход изложен в публикациях Г. Керцнера [3,4]), С. Д. Бушуева [5, 7], В. А. Рача [2], Р. Ф. Ярошенко [6], Т. С. Бушуевой [8], и предполагает использование «проектного потенциала» в качестве *универсального инструмента*, с высокой степенью абстрагирования от специфики предприятий и сути

проектов. Практическое использование оценки проектного потенциала в данном контексте – *определение уровня технологической зрелости предприятия и идентификация необходимых действий в перспективе для перехода на следующий уровень*.

Считаем, что категория «проектный потенциал» может трактоваться значительно шире и применяться в качестве меры возможностей предприятия по успешной реализации конкретного проекта. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость исследования проблем формирования, оценки и реализации проектного потенциала в конкретных сферах деятельности предприятий с максимальным учетом специфики их проектов.

3. Цель и задачи

Целью данного исследования является повышение эффективности проектной деятельности стивидорных компаний за счет использования оценки проектного потенциала в процессах отбора перспективных проектов.

Достижение указанной цели связано с решением следующих задач:

- формирование двухуровневого представления проектного потенциала;
- разработка рекомендаций по использованию категории «проектный потенциал» в процессах отбора проектов;
- разработка методического подхода к формированию оценки проектного потенциала.

4. Рекомендации по использованию проектного потенциала предприятия для отбора проектов

Помимо предложенного специалистами [2–8] вышеизложенного подхода к использованию категории «проектный потенциал», предлагаем расширить сферу его применения к решению задач оценки целесообразности и выбора проектов. Таким образом, наш подход предполагает двухуровневое рассмотрение «проектного потенциала» (рис. 1).

Первый уровень – это уровень предприятия в целом, оценка проектного потенциала в данном случае близка по своей сути к оценке конкурентного потенциала предприятия. Обращение к проблеме оценки проектного потенциала на данном уровне целесообразно в рамках решения стратегических задач повышения конкурентоспособности предприятия. Действительно, при одинаковых стратегических возможностях более конкурентоспособным будет то предприятие, у которого выше уровень технологической зрелости с точки зрения использования методологии и инструментов управления проектами.

Второй уровень – это уровень проекта, оценка проектного потенциала в данном контексте аналогична оценке конкурентоспособности конкретного вида продукции предприятия.

Отметим, что каждый из уровней рассмотрения проектного потенциала *ориентирован на определен-*

ный комплекс задач, в рамках которых и возникает необходимость использования соответствующей оценки проектного потенциала.

Естественно, что проектный потенциал на уровне предприятия во многом определяет проектный потенциал на уровне проекта: чем выше *проектный потенциал предприятия*, тем выше *проектный потенциал любого проекта*, рассматриваемого данным предприятием.

Таким образом, использование категории «проектный потенциал» на уровне проекта, позволяет *дополнить множество описательных и результативных характеристик проекта*, таких как ценность, экономическая эффективность, ресурсы (рис. 2).

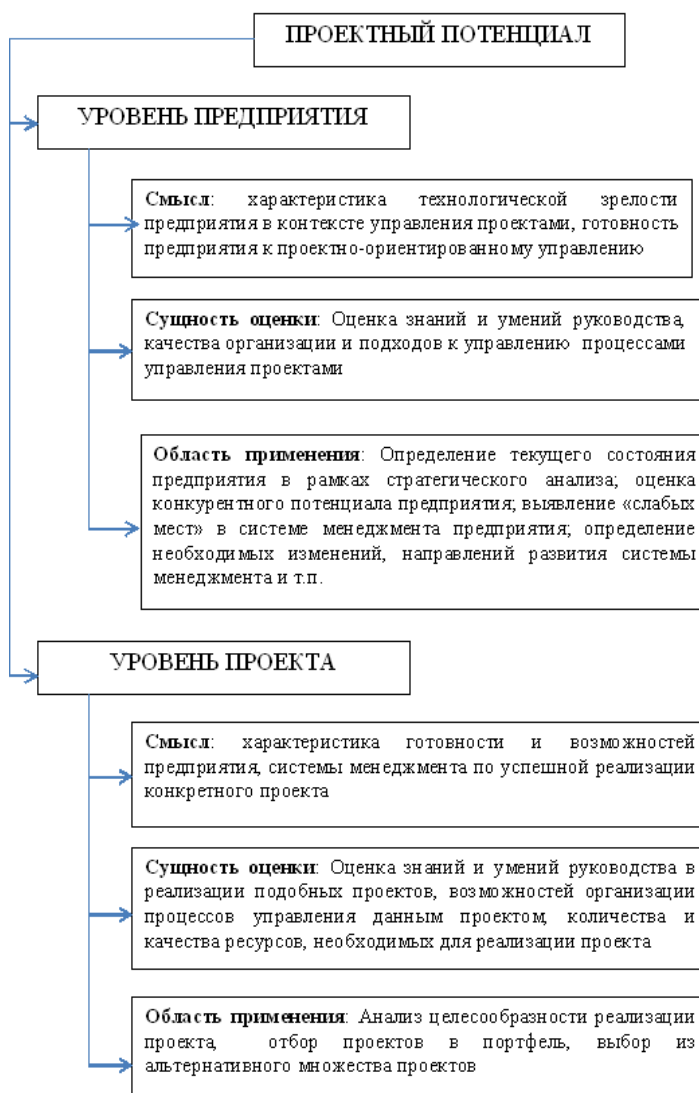


Рис. 1. Двухуровневое представление проектного потенциала

Отметим, что ресурсам, ценности и экономической эффективности могут соответствовать наборы величин, например:

- ресурсы – финансовые, трудовые, материальные (с различной степенью детализации по конкретным видам);

- эффективность – чистая современная стоимость, внутренняя норма прибыльности, срок окупаемости;
- ценность – конкурентоспособность, доля рынка, конкурентный потенциал.

Проектный потенциал, в свою очередь, должен описываться интегральной величиной, составляющие которой отражают факторы успешной реализации проекта [1].

Предлагаемый подход по использованию проектного потенциала в задачах выбора проектов (отбора проектов в портфель) представлен на рис. 3.

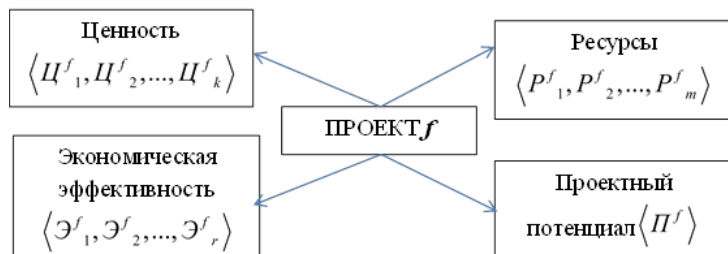


Рис. 2. Характеристики проекта с учетом проектного потенциала

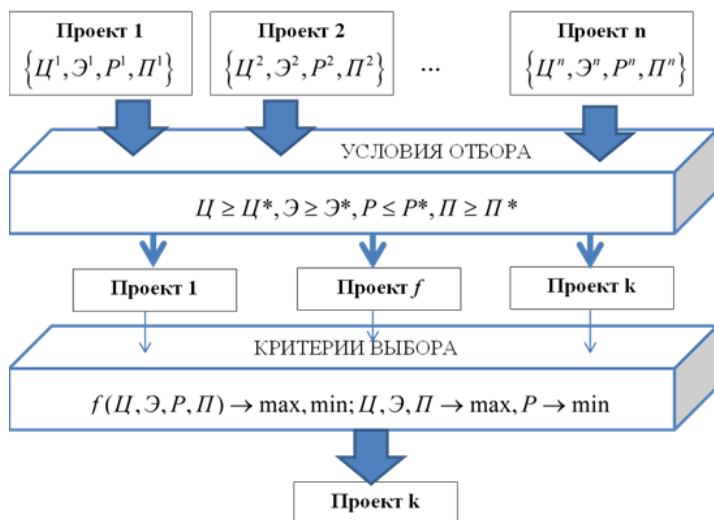


Рис. 3. Схема процедуры выбора проектов (отбора проектов в портфель)

Проектный потенциал может использоваться в процедурах отбора проектов в двух вариантах:

- 1) в качестве одного из ограничивающих условий (предприятие не берется за реализацию проектов, для которых проектный потенциал ниже заданной границы);
- 2) в качестве критерия (проект отбирается для реализации, если ему соответствует максимальное значение проектного потенциала).

5. Методический подход к оценке проектного потенциала стивидорной компании

В [1] была предложена концептуальная база формирования проектного потенциала стивидорной ком-

пании. Так, в частности, определено, что оценка проектного потенциала должна учитывать обязательно содержание проекта, при этом установлены источники проектного потенциала: материальные и нематериальные ресурсы, как собственные, так и привлеченные. В качестве особого вида нематериальных ресурсов выделены опыт, знания и имидж компании. Таким образом, в соответствии с предлагаемым подходом, проектный потенциал – это не общая оценка технологической зрелости предприятия с точки зрения управления проектами, а оценка возможностей успешной реализации конкретного проекта с учетом текущей ситуации и тенденций развития внешней среды.

Для количественной оценки проектного потенциала предлагается использовать подход, который применяется для вычисления индексов и рейтингов [9–11], а также для оценки различных видов потенциалов предприятия (например, [12, 13]).

Основные этапы вычисления оценки проектного потенциала представлены на рис. 4.

Итак, пусть для реализации рассматриваемого проекта требуется n видов ресурсов. Каждому ресурсу i можно поставить в соответствие следующие атрибуты:

q_i – необходимое количество ресурса;

$k_i = (k^1_i, k^2_i, \dots, k^{l_i}_i)$ – качественные характеристики ресурса,

где l_i – число выделенных качественных характеристик i -го ресурса. (Например, главный проектный менеджер должен обладать следующими характеристиками: k^1_i – знание портового оборудования; k^2_i – образование по специальности «Управление проектами», k^3_i – опыт работы в проектах, связанных со стивидорным бизнесом).

Доступность ресурсов определяется следующим набором атрибутов:

$q^{\text{собст}}_i$ – количество собственного ресурса i с качественными характеристиками $k^{\text{собст}}_i = \{k^{\text{собст}}_{i-p}\}$, p – число выделенных качественных характеристик ресурса i (то есть каждому ресурсу i соответствует множество качественных характеристик $p = 1, l_i$);

$q^{\text{привл}}_i$ – размер возможного привлечения ресурса с характеристиками $k^{\text{привл}}_i = \{k^{\text{привл}}_{i-p}\}$ и степенью доступности $w^{\text{привл}}_i$.

Степень доступности является экспертной оценкой, которая характеризует, насколько легко требуемый ресурс может быть привлечен. Данная оценка может формироваться с помощью балльного метода (как сумма баллов по различным позициям, характеризующим доступность ресурса) или оцениваться, например, с помощью следующей шкалы:

- 10 – трудно доступен;
- 50 – доступен, но с некоторыми сложностями;
- 75 – доступен;
- 100 – легко доступен.

Первый вариант позволяет получать более гибкую оценку, реагирующую на отдельные составляющие доступности привлеченных ресурсов (например, время, необходимое на привлечение, дополнительные рас-

ходы и т.п.), но является более трудоемким. Второй вариант предлагается, как один из возможных для иллюстрации идеи рассматриваемого подхода к оценке проектного потенциала предприятия.

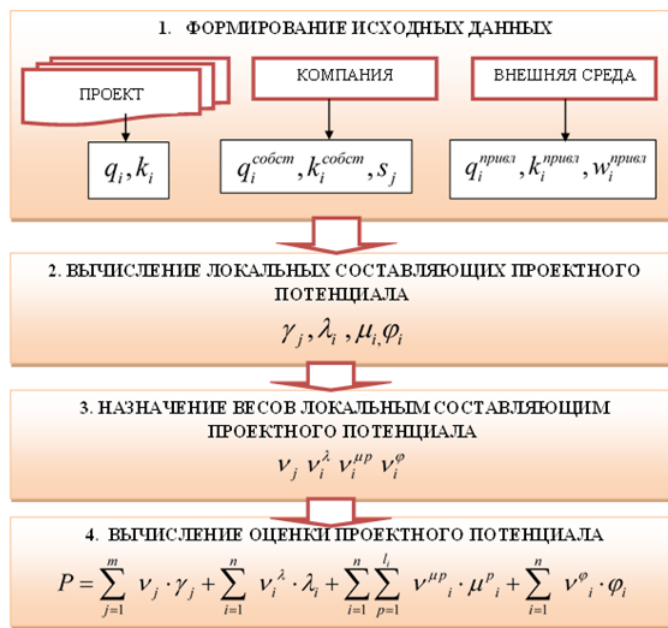


Рис. 4. Основные этапы вычисления оценки проектного потенциала

Далее следует задать набор атрибутов, характеризующих компанию (знания, опыты, имидж). Обозначим его s_j ($j=1, m$), где m – число выделенных характеристик.

Отметим, что качественные характеристики (ресурсов и самой компании) могут быть представлены в числовом виде на базе подходов к определению рейтингов и индексов конкурентоспособности (например, как в [9–11]), что делает возможным дальнейшую числовую обработку этих данных.

Далее, если для учета ресурсного обеспечения в проектном потенциале сравниваются количественные и качественные характеристики доступных и требуемых в проекте ресурсов, то для учета «имиджевой» составляющей (знания, опыт, имидж), введем в рассмотрение множество s_j^{max} ($j=1, m$), элементы которого – максимально возможные (или лучшие для данного сектора рынка) оценки каждой характеристики.

Следующий шаг – формирование составляющих проектного потенциала, значение которых должно быть в диапазоне [0, 1]:

- Характеристики компании $\gamma_j = \frac{s_j}{s_j^{\text{max}}}, j = \overline{1, m}$;

- Количественное обеспечение ресурсов

$$\lambda_i = \frac{\min[q_i^{\text{собств}} + q_i^{\text{привл}}; q_i^{\text{max}}]}{q_i}, i = \overline{1, n}.$$

- Степень доступности привлекаемых ресурсов

$$\varphi_i = \frac{w_i}{w_i^{\text{min}}} \cdot \frac{q_i^{\text{привл}}}{q_i}, i = \overline{1, n},$$

где w_i^{min} соответствует оценке «легко доступен» для ресурса.

- Качественные характеристики ресурсов являются средневзвешенным значением качественных характеристик собственных и привлеченных ресурсов

$$\mu_i^p = \alpha \frac{k_i^{\text{собст}_p}}{k_i^p} + \beta \frac{k_i^{\text{привл}_p}}{k_i^p}; i = \overline{1, n}, p = \overline{1, l_i},$$

где веса определяются следующим образом:

$$\alpha = \frac{q_i^{\text{собст}}}{q_i}; \beta = \frac{\min[q_i - q_i^{\text{собст}}; q_i^{\text{привл}}]}{q_i}, i = \overline{1, n}.$$

Отметим, что в некоторых случаях сопоставление качественных характеристик данным способом может быть затруднительно: например, при оценке профессиональных качеств специалистов, отдельных аспектов финансирования и т.д. В подобных ситуациях могут быть использованы экспертные методы для формирования $k_i = (k_i^1, k_i^2, \dots, k_i^{l_i})$. Таким образом, на этапе подготовки исходных данных требуют проработки вопросы количественной оценки качественных характеристик ресурсов. Следует отметить, что в современной научной литературе данные вопросы достаточно хорошо освещены (например, [14, 15]), где представлен балльный метод количественного измерения качественных характеристик ресурсов, продукции, услуг). В тех случаях, когда и балльный метод не может быть использован, то оценке должны подле-

жать отношения $\frac{k_i^{\text{собст}_p}}{k_i^p}, \frac{k_i^{\text{привл}_p}}{k_i^p}$ с помощью экспертных

оценок, или на базе, например, теории нечетких множеств (степень соответствия определяется как степень принадлежности) аналогично подходам, изложенным в [16, 17].

Также следует обратить особое внимание на то, что при оценке обеспечения ресурсами возможен вариант отсутствия необходимого количества их отдельных видов. Естественно, что при таких условиях проект не может быть реализован. Но, тем не менее, исключать его из дальнейшего рассмотрения не всегда является целесообразным.

Так, если экономические и ценностные характеристики проекта, а также другие составляющие проектного потенциала являются достаточно высокими, то:

1) проект может быть отмечен как приоритетный и отложен до изменения ситуации с ресурсным обеспечением;

2) возможен пересмотр требуемых ресурсов или проведение более тщательного анализа ситуации с привлечением ресурсов;

3) может быть проведена корректировка содержания проекта (например, строительство склада меньшей площадью, но с перспективой дальнейшего его расширения в соответствии с начальной идеей проекта).

Таким образом, можем сделать вывод о том, что не только итоговая оценка проектного потенциала, а

и отдельные ее составляющие могут использоваться в процессах принятия решений в рамках проектной деятельности.

После определения составляющих проектного потенциала требуется учесть их неравнозначность, что традиционного осуществляется с помощью весов $v_g, g = 1, m + 2n + np$, отвечающих следующему условию:

$$\sum_{g=1}^{m+2n+np} v_g = 1. \quad (1)$$

Данные веса назначаются экспертным путем, с учетом важности каждой составляющей для рассматриваемого проекта. Для записи формулы вычисления итоговой оценки проектного потенциала введем новые обозначения весов по группам:

$v_j, j = \overline{1, m}$ – для оценок характеристик компании;
 $v_i^{\lambda}, i = \overline{1, n}$ – для оценок количества ресурсов;
 $v_i^{np}, i = \overline{1, n}, p = \overline{1, l_i}$ – для оценок качества ресурсов;
 $v_i^{\phi}, i = \overline{1, n}$ – для оценок степени доступности ресурсов.

Условие (1) при этом трансформируется в (2):

$$\sum_{j=1}^m v_j + \sum_{i=1}^n v_i^{\lambda} + \sum_{i=1}^n \sum_{p=1}^{l_i} v_i^{np} + \sum_{i=1}^n v_i^{\phi} = 1. \quad (2)$$

Итоговая оценка потенциала принимает вид:

$$P = \sum_{j=1}^m v_j \cdot \gamma_j + \sum_{i=1}^n v_i^{\lambda} \cdot \lambda_i + \sum_{i=1}^n \sum_{p=1}^{l_i} v_i^{np} \cdot \mu_i^p + \sum_{i=1}^n v_i^{\phi} \cdot \phi_i. \quad (3)$$

С учетом подхода к формированию оценок, $0 \leq P \leq 1$. Для формулирования выводов об уровне проектного потенциала компании, предлагаем руководствоваться следующими правилами:

$0 \leq P < 0,4$ – низкий уровень проектного потенциала;
 $0,4 \leq P < 0,7$ – средний уровень проектного потенциала;
 $0,7 \leq P \leq 1$ – высокий уровень проектного потенциала.

6. Выводы

В данной статье рассматривалась проблема оценки проектного потенциала стивидорной компании.

Предлагается расширить существующую сферу использования категории «проектный потенциал» и применять его в качестве характеристики возможностей успешной реализации конкретного проекта. Таким образом, для проектного потенциала определены два уровня его представления и использования – на уровне предприятия в целом и уровне отдельного проекта.

На уровне проекта проектный потенциал может использоваться в качестве одного из ограничивающих условий или критерия при формировании портфеля, что повысит эффективность проектной деятельности благодаря дополнительному учету факторов успешной реализации проекта.

Разработан методический подход к оценке проектного потенциала стивидорной компании, согласно которому оценка проектного потенциала – интегральная величина. Ее составляющие – «Имидж компании», «Количественное обеспечение ресурсов», «Качественные характеристики ресурсов», «Степень доступности привлекаемых ресурсов».

Представленные результаты могут быть использованы в проектной деятельности стивидорных компаний и служить основой аналогичному методическому обеспечению проектной деятельности предприятий различных сфер деятельности.

Литература

1. Андриевская, В. А. Методический подход к оценке проектного потенциала стивидорных компаний [Электронный ресурс] / Современные направления теоретических и прикладных исследований, материалы конференции, 18-30 мая, 2014, г. Одесса. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer34/774.pdf> / - 20.07.2014 г. – Загл. с экрана.
2. Рач, В. А. Моделювання компетентісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал» [Текст] : зб. наук. пр. / В. А. Рач, О. М. Медведєва, О. В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2008. – № 1(25). – С. 156–163.
3. Kerzner, H. In search of excellence in Project Management [Text] / H. Kerzner. – VNB, 1998. – 274 p.
4. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [Текст] / Г. Керцнер. – М.: Компания АйТи, ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
5. Бушуев, С. Д. Розвиток методологій управління проектами [Текст] / С. Д. Бушуев, О. С. Войтенко // Тези доповідей II міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами від бачення до реальності». – К.: КНУБА, 2005. – С. 18–20.
6. Ярошенко, Р. Ф. Проектное финансирование на потоковой модели проектов [Текст] : сб. науч. раб. / Р. Ф. Ярошенко // Управление проектами и развитие производства. – 2008. – № 3 (27). – С. 110–116.
7. Бушуев, С. Д. Проектное финансирование на модели движущих сил успеха проектов [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, Р. Ф. Ярошенко // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2008. – № 1. – С. 5–9.
8. Бушуев, С. Д. Управление проектами. Основы профессионального знания и система оценки компетентности проектных менеджеров [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К.: ИРИДИУМ, 2006. – 208 с.
9. Логвиненко, Ю. Л. Сутність рейтингування підприємств та його значення в ринкових умовах [Текст] / Ю. Л. Логвиненко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. – Львів: Львівська політехніка. – 2009. – № 640. – С. 319–327.
10. Пешков, А. А. Доступность минерально-сырьевых ресурсов [Текст] / А. А. Пешков, Н. А. Мацко. – М.: Наука, 2004, 280 с.
11. Мацко, Н. А. Мезоэкономический подход к оценке доступности сырьевой базы территории [Текст] / Н. А. Мацко, М. Ю. Харитонов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2005. – Вып.10. – С. 142–148.

12. Цымбалюк, С. Н. Методика оценки экономического потенциала предприятия в условиях развития рыночной экономики в России [Текст] // Креативная экономика. – 2011. – № 11 (59). – С. 38–44.
13. Морозова, Л. Э. Экспертные методы и технологии комплексной оценки экономического и инновационного потенциала предприятий [Текст] / Л. Э. Морозова, О. А. Бортник, И. С. Кравчук. – МГУС, 2009. – 81 с.
14. Юдина, Е. Н. Оценка доступности и надежности источников финансирования компании [Текст] / Е. Н. Юдина // Вестник Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. – 2013. – № 1 (22). – С. 181–186.
15. Катаев, А. В. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу [Текст] / А. А. Катаєв // Економіка України. – 1997. – № 10. – С. 30–37.
16. Лещинский, Б. С. Нечеткий многокритериальный выбор объектов недвижимости [Текст] / Б. С. Лещинский // Вестник ТГУ. – 2003. – Вып. 269. – С. 116–119.
17. Чернышева, Г. Ю. Разработка инструментальных средств оценки конкурентоспособности промышленных предприятий на основе методов теории нечетких множеств [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г. Ю. Чернышева. – Саратовский государственный социально-экономический университет. Волгоград, 2009. – 24 с.

Ідентифіковані ризики експортера (імпортера), які пов'язані з транспортуванням, на рівні підготовки попередніх рішень щодо постачань. Виділено дві підсистеми транспортної складової системи ризиків: ризики, які пов'язані з пропускну здатністю транспортної системи та провізною здатністю транспортних засобів; ризики, які пов'язані із змінами кон'юнктури ринку транспортних послуг. Для морської складової в транспортному забезпеченні охарактеризовані чинники ризику для різних базисів постачань та умов використання морських транспортних суден

Ключові слова: зовнішньоторговельна поставка, ризик, транспортне забезпечення, морський транспорт, транспортна система, чартер

Идентифицированы риски экспортера (импортера), связанные с транспортировкой, на уровне подготовке предварительных решений о поставках. Выделены две подсистемы транспортной составляющей системы рисков: риски, связанные с пропускной способностью транспортной системы и провозной способностью транспортных средств; риски, связанные с изменениями конъюнктуры рынка транспортных услуг. Для морской составляющей в транспортном обеспечении охарактеризованы факторы риска для различных базисов поставки и условий использования морских транспортных судов

Ключевые слова: внешнеторговая поставка, риск, транспортное обеспечение, морской транспорт, транспортная система, чартер

УДК 656.61.08

РИСКИ ТРАНСПОРТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕ- ТОРГОВЫХ ПОСТАВОК

С. В. Шпилько

Аспирант

Кафедра «Организация таможенного контроля на транспорте»*

E-mail: sergeshp@mail.ru

О. Д. Вишневская

Старший преподаватель

Кафедра «Морские перевозки»*

E-mail: vishn.ol.24@mail.ru

*Одесский национальный морской университет

ул. Мечникова, 34,

г. Одесса, Украина, 65011

1. Введение

Практически любой внешнеторговый контракт, объектом которого является товарная продукция, предполагает ее физическое перемещение от экспортера к импортеру, что, естественно, обуславливает необходимость решения вопросов, связанных с транспортировкой. В специальной литературе широкий круг вопросов, касающихся транспортных аспектов внешнеторговых поставок, определяют термином «транспортное обеспечение». Так, в [1] автор дает следующую трактовку: *транспортное обеспечение* - это система, представляющая совокупность технических, техноло-

гических элементов; экономических, правовых, организационных воздействий; форм и методов управления транспортными процессами и операциями.

Подчеркнем, что понятие «транспортное обеспечение» гораздо шире, чем «транспортировка», так как включает в себя множество сопутствующих организации и осуществлению транспортировки задач.

В [2] указано, что процесс *транспортного обеспечения* внешнеторговых сделок можно разбить на *три последовательные группы вопросов*, решаемых до заключения контракта купли-продажи, в процессе обсуждения сделки; во время ее реализации и после ее завершения. К первой группе вопросов, по мнению ав-